

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia memiliki peranan penting dalam kemajuan atau kemunduran dari sebuah organisasi. Hal ini dapat ditentukan dari seberapa baik kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki, baik itu dari jajaran manajemen maupun seluruh karyawan di organisasi itu sendiri. Maka dari itu, organisasi dituntut untuk memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik untuk mengelola, mengatur dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat bekerja secara produktif, efektif dan efisien.

Organisasi dengan sumber daya manusia sangat berkaitan karena setiap organisasi menginginkan karyawan-karyawan terbaik guna memajukan organisasi. Hal yang berperan dari sumber daya manusia dalam tercapainya tujuan organisasi yakni melalui kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan, karena organisasi pada umumnya merencanakan tujuan yang ingin dicapai di masa depan dengan mempertimbangkan kemampuan dari seluruh karyawan yang dimiliki. Melalui kinerja maka sebuah organisasi dapat menilai dan mengevaluasi karyawannya, apakah tugas yang diberikan oleh organisasi dapat diselesaikan dengan baik atau tidak.

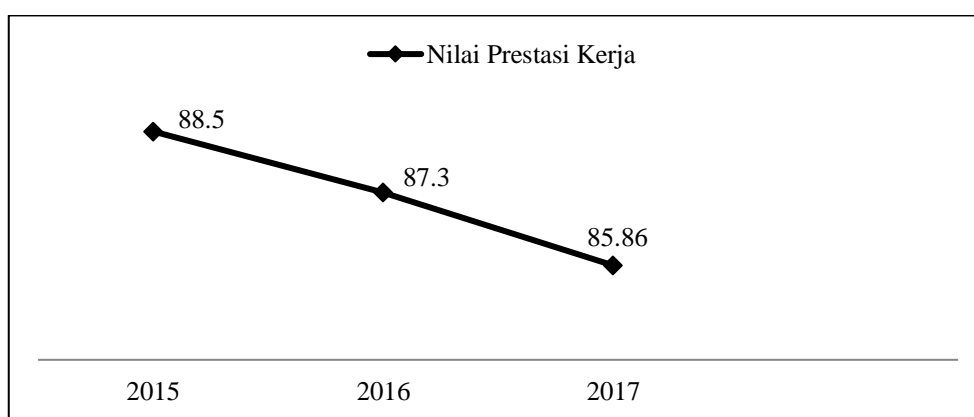
Menurut Dessler (2018:117) “kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan perusahaan.” Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur dan dinilai oleh organisasi atas hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Maka dari itu, organisasi dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sesuai Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan lembaga pemerintah yang memiliki tugas

untuk melaksanakan tugas pemerintahan pada bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kantor Pertanahan Kota Bandung merupakan bagian dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (BPN) yang memiliki tugas dan fungsi wilayah kerja setingkat kota atau kabupaten. Dalam melaksanakan program yang telah direncanakan oleh instansi, Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 104 orang. Karyawan yang kompeten dan memiliki rasa untuk melayani masyarakat merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan tujuan instansi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat yang memuaskan.

Pemberian pelayanan yang optimal tidak akan terlaksana apabila karyawan tidak mampu menunjukkan kualitas kerja yang mumpuni dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi poin penting yang harus diperhatikan organisasi demi tercapainya visi, misi dan tujuan Kantor Pertanahan Kota Bandung.

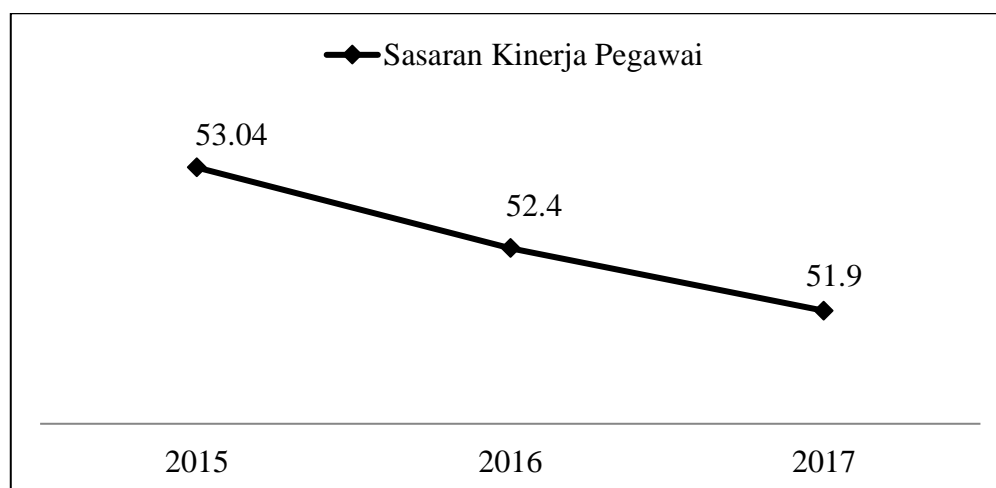
Namun pada kenyataannya, setelah penulis melakukan survey awal di Kantor Pertanahan Kota Bandung pada pertengahan Oktober 2018, ditemukan data mengenai fenomena penurunan kinerja karyawan, yakni dari menurunnya hasil penilaian prestasi kerja selama 3 tahun dan tingginya absensi pada Bulan September 2018. Salah satu indikasi bahwa kinerja karyawan Kantor Pertanahan Kota Bandung bermasalah dapat dilihat pada Gambar 1.1 :



Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Bandung (data diolah)/tahun

Gambar 1. 1
Grafik Penilaian Prestasi Kerja (PPK) Pegawai Negeri Sipil di Kantor
Pertanahan Kota Bandung

Berdasarkan Gambar 1.1 terlihat bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan yang signifikan dalam kurun waktu tiga tahun yakni dari tahun 2015-2017, dimana pada tahun 2015 jumlah rata-rata PPK sebesar 88,4. Pada grafik tersebut, dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 dan 2017 mengalami penurunan dengan jumlah rata-rata PPK sebesar 87,3 dan 85,8. Terdapat dua hal yang menjadi indikator PPK yakni dari nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan penilaian perilaku kinerja. Dimana indikator penilaian SKP ini memiliki bobot penilaian sebesar 60% sedangkan indikator penilaian perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan memiliki bobot penilaian sebesar 40%. Adapun grafik nilai SKP pada tahun 2015-2017 adalah sebagai berikut :

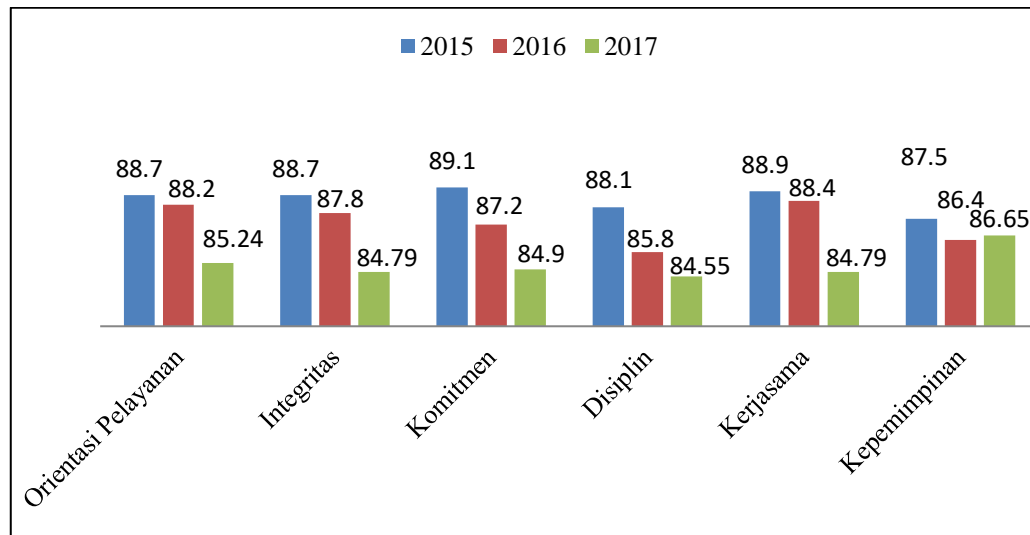


Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Bandung (data diolah)/tahun

Gambar 1. 2
Grafik Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pertanahan Kota Bandung

Pada Gambar 1.2 dapat diketahui bahwa hasil penilaian SKP di Kantor Pertanahan Kota Bandung mengalami penurunan dalam kurun waktu 3 tahun yakni dari tahun 2015-2017. Dalam gambar 1.2 terlihat bahwa jumlah rata-rata SKP pada tahun 2015 berjumlah 53,04, lalu terjadi penurunan pada dua tahun berikutnya yakni berjumlah 52,4 dan 51,9. Penurunan sasaran kinerja pegawai ini terjadi karena menurunnya pencapaian target yang diharapkan oleh organisasi. Target yang ingin dicapai antara lain pengolahan data kegiatan unit kerja dan pembuatan sasaran kinerja pegawai individu.

Selain itu, indikator lain yang menjadi Penilaian Prestasi Kerja (PPK) yakni dari penilaian perilaku kerja. Adapun grafik penilaian perilaku kerja berdasarkan jumlah rata-rata dari keenam komponen, pada tahun 2015-2017 adalah sebagai berikut :



Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Bandung (data diolah)/tahun

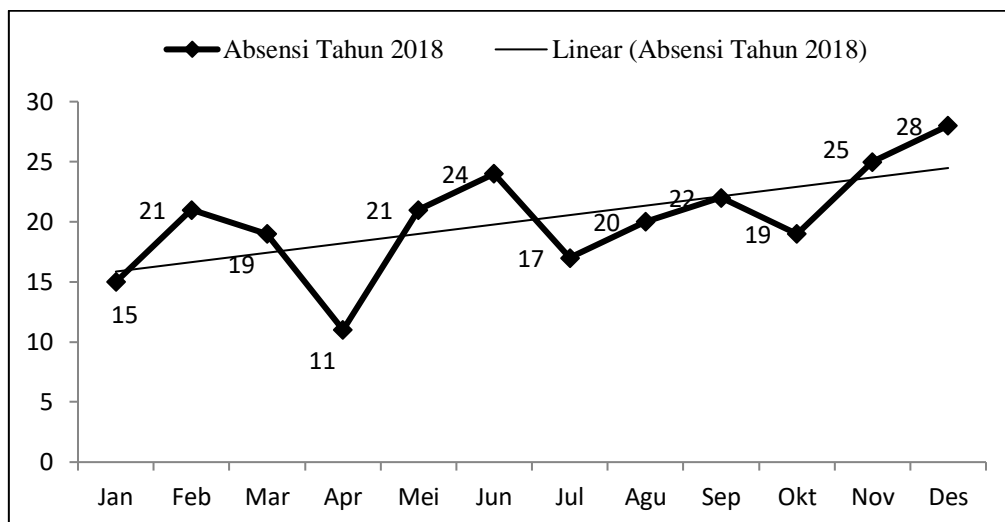
Gambar 1. 3

Grafik Komponen Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan grafik diatas, jumlah rata-rata dari keenam komponen penilaian perilaku kerja masih fluktuatif, namun cenderung terjadi penurunan. Dari keenam komponen penilaian perilaku kerja ini, dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian perilaku kerja secara keseluruhan pada tahun 2015 berjumlah 35,4 dan terjadi penurunan dalam dua tahun berikutnya yakni berjumlah 34,92 dan 34,03.

Hal yang menjadi faktor penurunan penilaian perilaku kinerja antara lain, menurunnya komitmen karyawan dalam merealisasikan target yang ingin dicapai oleh organisasi, rendahnya disiplin karyawan untuk datang tepat waktu ke kantor, karyawan masih banyak yang mangkir pada saat jam kerja, dan proses komunikasi yang tidak berjalan dengan baik antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Penurunan penilaian perilaku kerja ini, memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi keberlangsungan pencapaian kerja sehingga dapat terlihat bahwa terjadi penurunan penilaian kinerja karyawan pada Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Selain data diatas, terdapat fenomena penurunan kinerja pada Kantor Pertanahan Kota Bandung yang dapat dilihat dari tingginya absensi pada Tahun 2018 yang dikonversi menjadi 12 bulan. Hal ini dapat dilihat dari grafik sebagai berikut :



Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Bandung (data diolah)/tahun

Gambar 1. 4

Grafik Absensi Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pertanahan Kota Bandung

Berdasarkan grafik diatas, dapat diketahui bahwa tingkat absensi pada Tahun 2018 mengalami fluktuasi, namun cenderung sangat tinggi yakni berjumlah 242 dalam satu tahun. Bila ditarik suatu garis *trendline* pada data diatas, maka akan terlihat peningkatan yang cukup signifikan pada fenomena karyawan yang absen pada Tahun 2018. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan yang tentu dapat menghambat akan pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Salah satu kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan demi menyelaraskan dengan tujuan organisasi yaitu melalui pengembangan karir. Menurut Gibson (2012) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yakni :

1. Faktor Psikologis, diantaranya : Persepsi, perilaku, kompensasi, motivasi, kepribadian dan kepuasan kerja.

2. Faktor Organisasi, diantaranya : Leadership, kompensasi, pengembangan karir, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain kerja, desain organisasi dan komitmen organisasi.
3. Faktor Individu, diantaranya : Kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi.

Selain itu, menurut Bangun (2012) menjelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yakni :

1. Pengadaan sumber daya manusia, meliputi : analisa pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen SDM, seleksi dan penempatan SDM.
2. Pengembangan sumber daya manusia, meliputi : pengembangan SDM, pengembangan karir, pengembangan organisasi, manajemen dan penilaian kinerja.
3. Pemberian kompensasi, meliputi : kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.
4. Pengintegrasian sumber daya manusia, meliputi : motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan.
5. Pemeliharaan sumber daya manusia, meliputi : komunikasi dan keselamatan serta kesehatan kerja.

Dari kedua penjelasan diatas yakni faktor yang mempengaruhi kinerja dan fungsi MSDM, terdapat komponen pengembangan karir. Artinya, kedua teori diatas yang menjadi dasar untuk memperkuat bahwa pengembangan karir merupakan faktor yang dapat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Gomes (2010:214) “pengembangan karir adalah *outcome* yang berasal dari interaksi antara individu dengan proses manajemen karir dari institusi.” Dari pengertian ini, pengembangan karir dapat diartikan mengenai upaya organisasi dalam mempersiapkan, mengelola dan melaksanakan program untuk mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dan karyawan pun dapat menganalisis dan mewujudkan peluang jenjang karir yang ingin dicapai, sehingga terbentuk interaksi antara organisasi dengan karyawan dan diharapkan dapat meningkatkan semangat karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Penjelasan mengenai pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada instansi pemerintah didukung dalam jurnal penelitian yang telah dilakukan oleh (Distyawati, 2017); (Cedaryana dkk, 2018); (Oduma dan Dr.Were, 2014); (Saud Napitupulu dkk, 2017); dan (M.Harlie, 2012).

Dari beberapa penelitian ini, dapat diketahui hubungan yang erat antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan sehingga sebuah organisasi khususnya pada instansi pemerintah dirasa perlu untuk mengembangkan karir karyawannya. Sebuah organisasi yang tidak merencanakan dan melaksanakan pengembangan karir diduga akan berakibat terhadap terhambatnya kemampuan kerja dan peluang jenjang karir karyawan tidak akan tercapai.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis berkeinginan untuk meneliti pengembangan karir dan kinerja karyawan pada Kantor Pertanahan Kota Bandung lebih dalam, sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat dalam meningkatkan ilmu, wawasan serta pengetahuan penulis dan dapat meningkatkan perkembangan ilmu manajemen. Maka dari itu penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pertanahan Kota Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah, penulis menduga terdapat masalah pada Kantor Pertanahan Kota Bandung yaitu terjadinya penurunan kinerja karyawan pada organisasi sehingga diharapkan melalui pengembangan karir yang optimal menjadi solusi bagi Kantor Pertanahan Kota Bandung. Aspek tersebut diduga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan sehingga tujuan instansi dapat tercapai.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran mengenai pelaksanaan pengembangan karir untuk karyawan di Kantor Pertanahan Kota Bandung ?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kota Bandung ?

3. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kota Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai pelaksanaan pengembangan karir untuk karyawan di Kantor Pertanahan Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap tingkat kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kota Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan karir.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya perihal masalah pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

3. Manfaat Penulis

Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan menambah pengetahuan Ilmu Manajemen khususnya mengenai pengembangan karir dan kinerja karyawan.